

J・R・パーキンソン著「イギリスの造船経済論」(二) 完

―その工業経営論について―

目次

川崎文治

船舶供給側の問題

技術革新と造船

―エンジン開発―

溶接技術 造船管理と技術革新

―溶接方式―屋内作業―レイアウト―製図室―コントロール―オーガナイゼーションと経営者(以上前号)

労務

―労使関係―労働移動―職種限定―賃金

附論

ロバートソン「イギリス造船所における一般的な賃金の取きめ」(以上本号)

J・R・パーキンソン著「イギリスの造船経済論」(二) 完

## 労 務

## I 労 使 関 係

イギリスでは先ず使用者団体として「造船経営者連盟」<sup>(注)</sup> (The Shipbuilding Employers' Federation) がある。これは任意組織だが造船業者と修理業者の九五%を包含している。尤も小型造船業者は別な組織をもち、海軍省関係会社は入っていないが、連盟の態度が全業界の主調となる。

(注) 本部はロンドンにあって、各主要造船地には地方組織があり労使間交渉で問題を解決している。

労働組合側になると組織は複雑である。造船業には、多種様々な技能工が、半熟練工や未熟練工と同様に雇用されているが、未熟練工が組合組織を支配する傾向がある。次表は、造船所の各種職種と構成を代表するものであるが、black-squad workers—次表第一グループの重要性がみられる。

第1表

Clydeにおける造船(所)  
職種と未熟練工(造船所全  
雇用者比率) %

熟 練 工			
鋼 板	工	10	
熔 接	工	7	
鋸 接	工	2	
填 隙	工	2	
パ ー ナ ー		1	
船 大	工	5	
穿 孔	工	1 ½	
接 合	工	6	
電 気	工	3	
鉛 管	工	3	
機 械	工	2	
薄 板	工	2	
鍛 冶	工	½	
		45	
半 熟 練 工		5	
未 熟 練 工		50	
		100	

J. R. Parkinson, op. cit., p.155

やつ Clyde 地区には十六の組合—製図工を入れれば十七—がある。The United Society of Boilermakers, Shipbuilders and Structural Workers (製罐工、船大工、船殻工連合会) — black squads の労働者の多数の班から成る—や、the Shipconstructors' and Shipwrights' Association (船舶建造・船大工連合) は主要造船職種である。穿孔工を含む後者は、どこでもサービスが盛んに需要される仕上げ職とは対照的に、殆んど独占的な造船組合と考えられる。その他の職種は the Amalgamated Society of Woodworkers (木工連合会) から、the Plumbing Trades Union (鉛管工組合) に至る多くの組合に代表され、半熟練及び未熟練労働者は「一般」組合に加入している。そして主なる造船労組は the Confederation of Shipbuilding and Engineering Unions (造船造船機組合連合) に、全国的な団体交渉を含む多くの目的をもって加盟している。尤も連合内部では、造船、造船機両業種別の委員会で交渉が行われているが、この様な形は一九四六年以降のものである。(J. R. Parkinson: *The Economics of Shipbuilding in the United Kingdom*, 1960, Ch. 12, I, p.154)

組合組織における歴史的変化と、組合連合の構成分子の引き続く独立とは、組合相互間や組合と使用者との間に、多くの点で相互関係の在り方を緩めてしまった。従ってすべての組合が使用者と同一協定を結ぶとは限らない。たとえば一般的な賃金変動に関して、使用者連盟 (the Employers' Federation) と十一の造船組合との交渉を左右する造船手順 (the shipbuilding procedure) は、一九一三年の協定に由来するが、いくつかの組合—そのうち製罐工組合 (the Boilermakers' Society) が最も重要なものである—は協定に参加していなかったし、「使用者連盟」と「組合連合」との一九四三年の統一協定にも入っていない (Op. cit., p. 156)。そして製罐工組合と使用者との交渉には、使用者と他の組合との間の協定が援用されている。

さて労使間の問題は種々のレベルで生じる。産業を通じる主張は、先ず組合連合によって取り上げられるが、常に

地方的に発生する賃上げ、労働条件改善、職種限定問題への地方的要求は、先ず使用者も関係して地方支部で論議され、協力に失敗する様などきだけ同じレベル（地方）で、組合の全国代表者と使用者連盟とが論じ合う。これは管理上の便宜はあるが、実際上は、全国的賃金協定が地方協定に負われる傾向のあること、全国協定は各支部の条件に応じて種々に解釈されることをいみしている。

さらに造船産業における労使関係は、全く面倒なもので、経営上他の問題に向ければよい様な時間と考慮とを著るしく冒しているのはたしかである。ストライキの発生が、造船業のもつ問題点の範圍を十分に示すものとはいえないが、他のどの産業に比べても、香ばしくない記録を示している。一九五五年七月の *International Labour Review* によれば、一九四七—五四年間に、鋳業、製造業、建設業、運輸業の千人当りスト日数は、他国に比べるとイギリスは遙かに少かったが、一九五〇—五六年間で、造船・修理業で失われたスト日数は、千人当り平均九七〇日に達し、機械製造業（車輛を除く）は僅かに八四口に過ぎなかつたのである。これは造船業における労使関係の異常さと、処理事統の不十分さを表わしている（op. cit., p. 156）ところ。

これには多くの要因が潜んでいる様である。戦時中イギリスの造船高は、他国に比して相対的にも、又絶対的にも減少し、景気後退は激しく、時には長期に亘つたため、十九世紀中に築き上げた支配的地位を譲り、他国の工業化と対抗し競争するのに汲々たる有様となった。失業でも、広くあちこちの産業の場合と、狭い川岸に集中したのとはその及ぼす影響には大きな違いがある。又労働移動乃至職種移動（labour and craft mobility）の範圍内で、他産業に雇用される機会があれば、問題はさほど重要ではない。産業上の不定的な性格は、臨時的な熟練工や技能工（labour force of casual skills and accomplishments）ではなく、特に高度に訓練され、当世風であり、異常な程職種分化した労働力に影響する。このことによって、局部的な利益を守ろうとする工夫である「職種区分・

限定」(craft demarcation)の問題が悪化したのも驚くに当たらない(op. cit., p.157)といわれるのは注意を要する所である。又不況後二十年間は造船業の完全雇用が続ぎ、十年以上平時作業を行っているが、三十年代の不況の記憶がとかく労使関係を妨げることになる(op. cit., p.157)ともいわれる。

## II 労働移動

次に伝統的に造船業労働者の移動は激しく、且つ最大の造船所にあっても、その労働需要が不規則な特定造船職種では、高度な労働移動が雇用上の特色となっている。たとえば一九五五年に、Harland & Wolffs' Belfast 造船所で、定期客船建造の中断の為に仕事がなくなり、多数の労働者が賃金を受けて解雇されねばならなかった。D・J・ロバートソンの研究(Scottish Journal of Political Economy, Mar., 1954)によれば、一九五二年中の造船業全職種で、雇用の最高と最低の間には大きな開きがある。(次表) 移動は仕上職(取付工、電気工、鉛管工、薄板工)に

第2表  
1952年における造船所の労働移動

職 種	雇用の変動に対する%		労働者の平均移動率
	最高	最低	(%)
取付工	130	84	51
電気工	123	74	60
鉛管工	109	84	48
薄板工	125	83	49
接合工	113	83	32
大工及び板工	111	91	56
鍛冶工	112	84	17
鋼板工	106	93	30
其他熟練工	117	86	26
赤鉛工、クレール工、足場係	109	89	23
鋼板助手	111	91	28
未熟練工	105	92	39
少年及徒弟	110	83	26

J. R. Parkinson, op. cit., p. 158

最大で、船大工を除けば船体部の金属作業職は極めて低い。又半熟練グループ(鉛管工、クレール工、足場係)も亦比較的に低い。

一般に高い移動は全体の雇用の変動と結びついており、移動の主要因は、或る種の労働に対する需要の変化にあること、そして「助手」の場合がそうだが、先ず自発的

な移動の大きさに帰することの誤りであることを示すものである。建造の流れとは、計画、船体製作と仕上げ（艤装）であるが、仕上げ職が必要になるまでに船の大部分は完了しておるので、できるだけ早く仕上げに取掛らねばならない。だから取付工、電気工等々の大多数は、比較的短期間必要とされることになる（*op. cit.*, pp.158-159）。五つ或いはそれ以下の船台が埋っている中位の造船所では、雇用の減少も次の殆んど完成した船の仕上職の準備と連絡しているというのはむづかしい。けれど平均必要量以下に労働力を減らせばギャップが生じるであろうし、個々の船に含まれる仕上職の量が多い程このギャップは重大となるのである。

労働移動は、造船所が高度な仕上げ（艤装）や専門設備を非常に多く必要とする定期客船や、その他の作業を、断続的に賄うときに最も大きくなる。これに対して、造船所の作業が各種の必要技能の間に容易にバランスがとれるとき、造船量が大きいとき、そして発注の流れが適当で、雇用を充たし、建造計画と労働力に最適な注文を選択しうるときは勿論、労働移動は少くなる傾向にある。労働需要は、或場合には工場外の下請量の調整によってバランスされることもある。たとえば鉛管工事、冷凍設備や装備など、かなりの量の艤装工事が下請に出されることがある。

又労働移動は造船所によって違うが、概して孤立している場合は、いくつかの工場が密集している時よりは少なくなっている。「造船所の立場からいえば、労働移動という欠陥は、所属労働力、良好なチームワーク、高い生産性を維持することの難しさにある。しかし同時に安定性は、スタッフの地位のために中核的な資格をつける（*nucleus qualifying for staff status*）ことによって労働者のためにより多くの機会を与えるためにも望ましいことである。又労働移動は造船業内部にのみ限定されるのでなく、それに対応して採用しなければ、人間のロスとして他の産業にも波及するのであるから、訓練費が増大するということもたしかである。」（*op. cit.*, p.159）

即ち訓練のできた職人は、近くの造船所はもとより、他産業からも引っぱりだこであるので各造船所自身の必要以

上に訓練をしなければならぬというのが、養成工のための訓練所を開いている造船所の不断の不満である。大体熟練工が造船所から他の産業に移って、絶えずロスを招いており、これは造船業と他産業の間を一番往来する仕上げ職に限られることなく、多くの造船職種—black squadsで働く労働者—に及んでいる。(op.cit., p.159) 前記ロバートソン (D. J. Robertson, *Scottish Journal of Political Economy*, March 1954) によれば一九五二年と五三年をとると、<sup>(注)</sup>熔接工、船大工、鍛冶工、鋳接工、鋼板工という労働力の三分の一は他の産業から補充されていたという。

注 造船業で第一番目の労働者である船大工 (shipwrights) にも、これらの一般的結論があてはまるのは興味深いことである。 (J. R. Parkinson, op. cit., p.160, Note 1)

しかしそれらの他産業は関連産業であり、再雇用された場合は元の造船職種に配属されたのはたしかである。何れにせよ結論として、造船業の地域にある産業で雇用が高く維持されている限り、造船需要が後退したとき造船労働者も外部で雇用の機会が相当に見出されるということはいえるであろう (op. cit., p.160)。これはわが国の永年雇用制の残存形態と動揺の現況に照して興味あることといわねばならない。

### Ⅲ 職種限定 (demarcation) の問題

造船業で職種限定の問題程注目されたものは少い。このことはある職種が、そして彼等のみが、競合しうる他のものをすべて排除して、種々の仕事を行うのだという頑張りともいえようが、日本の労働事情にとって誠に興味深いものである。

職種限定問題の歴史的起源は、木造船から鋼鉄船にとって代るときの、労働要件の変化からといえる。造船で最も重要な職種であった船大工は木工達であり、海軍造船所の雇用者や、重要性の少い造船部署に働く若干の者とは別に

鉄鋼船の流行を受け継がなかった。従つて当時船大工については限定問題は生じなかった。(一七三七年の文書では各会社に属する大工や取付工の若干の作業種類の計画が組まれている。)そこへ金属(作業)が徐々に導入されたが、初めのうちは製罐工が船大工に急速にとつて代ることはなかった。鉄が合成船で使われる場合鉄棒に附属した木は、船の外被として用いられ、船大工は依然として建造の主役であつた(*op. cit.*, III, pp. 160-161)。さらに建造量が増すと共に船大工の新しい機会が開けていたのである。そして鋼鉄船の普及につれて船大工の相対的重要性は減少したが、造船所から整理されはしなかった。その第一の理由は、彼等が木工作業を継続し、甲板を敷いたり、木のへきを造つたりし続けたことであり、第二に彼等は「船舶建造者」(*shipbuilders*)として、床面に船の全尺の計画を描くことに関係しつゝ、くさびを整え、罫書きし、仕上げ、船の鋼材部分を組立て、進水の準備をしたからである。

職種限定は一度始まれば拡がる傾向があり、かつて先ず船大工と製罐工との間に生じたことが、今日造船業の多くの、或いはすべての職種に及び勝ちである。勿論船大工と他の職種の機能との間には、一般的に区別しうるものがあるし、各種の職種があるということは、それ自身或程度の専門化が生じたことを表わすものである。しかし、職種間の区分は、それぞれの機能や仕事の上で重複はないということではないし、この点が實際面で困難を引き起すのである。各職種は一定の機能を、その特権と見做しているが、課業がいろいろ変るので、五十内外の別々の職業(*occupations*)のうちのつかそれ以上によつてた易く引受けられるのである。それは慣習にもよるが、この慣習というのははっきりしたものではなく、建造法が変わるとか、材料が代替される場合には役に立たぬものである。

「職種限定の問題はきりが無いが、鉛管工、工作工、銅工の間で、誰が特殊なパイピングをするかに関し、船大工と取付工の間で、誰が特別な作業を行うかに関し、取付工と装備工との間で、特別な型の表面に誰がリノリウムを張るかに関し、木工、薄板工と船大工との間で、アルミニウム板に誰が穴をあけ、木に取付けるかに関し、又無数の



仕方で発生する」(op. cit., p. 161) ものである。Clyde 地区では年間二十四件位起るが、大抵はその場ですぐに処理される。裁定に当っては、造船所の経営者は、交渉を進めた上でどの職種が特別な作業を行うべきかを、偏見なく決定する権利がある(op. cit.)。この決定に一方又は両者が反対する時は、双方の地方代表によって地方的レベルで論議される。この結果は一カ年拘束力をもっている。

ところで限定争いをおさめるに当って、どちらの職種が当該作業に最適であるかについて或いは区分が実際に必要かについて殆んど注意が払われていない。けだし両職種とも大抵の場合その仕事ができるからである。新しい係争が起れば、結局の決定は妥協となり、仕事は両職種で分け合うか、初めと仕上げを分け合うかである。(op. cit., pp. 162-163) 又何れにせよ到達した協定は、本質的には局部(local)に適用されるものである。即ち、造船所の業務(shipyard practice)なのである。地域的(district)業務でもなく、さらに全国的業務ではないのである。だから区分決定上画一性を期待する理由はなく違った造船所で違った業務があるという。しかも「職種区分のいごごは、誰がある作業を行うかに関する、職種間の争いであることを強調するのは重要である。即ち争いは労使間ではない。しかし経営者はそれを主役というのではないが他の色々な問題と切離して考えることはできない。蓋しその争いというのは、何年もかかって近代的状态に合う様に築き上げた造船所の組織や生産計画を脅かすからである。」(op. cit., p. 163) とこわれる。

さらに「職種区分の一つの結果は、造船所の労働は、一つのタスクから他のタスクへ直ぐには転換できぬということである。区分問題は配転が技術的に可能である様な場合に多く生じるが、厳密な区分を行うと、経営者は互換性を利用することができなくなる。例えば一九五六年 John Brown's 造船所で、臨時の余分銀打工を鋼板工場に入れようとして殆んど失敗したことがあるが、それは鋼板工が彼等を助手として迎える態勢になかったからである。銀打ち

は今は殆んど溶接にとつて代られたが、若干の鋸打工は、新造船に残っている少量の鋸接をしたり、修理に応じたりするために維持されねばならない。<sup>(註)</sup>維持する以上は仕事も準備しておかねばならないが、そうでなければ鋸接工は適した仕事を求めて工場間を移動するか、最悪の場合失業することにもなるであろう。(op. cit., p.163)

注 新造船の場合、black square 中鋸接工の割合は、三〇—四〇%から一%に下り、溶接工は一%から二〇—二五%に上つたといわれる。

イギリス造船労働力の非伸縮性は、大陸諸国のそれとよく対照される。たとえばオランダの造船所では、需要のある他の職に利用できる仕事が多分でない職から、配転するのに障害はないし、労働者が必要な熟練をもってさえいれば、木工が金属作業をすることができし、その逆も可能である。熟練や技能という技術的理由による互換性の範囲は、全く大きなものと思われる。「たとえば金属作業職種に於ては、見習時代に経験した基本的訓練は、実際にはすべての職種に共通であり、専門分化してくるのは訓練の終りにすぎない。だからいろいろ職種によって行われる単純な作業は、おそらく大した困難もなく、彼等のうち誰でもすることができるのである。」(op. cit., p.164)

この様にして「うまくいけば、ある職種が、本来限定された機能以外に作業することが許されるなら、建造費は相対に節約されるであろう。」(op. cit.)といわれる点は、クラフト・ユニオンの伝統に育まれたイギリス労働慣行を反映するものとして誠に興味深い。即ちたとえば舷灯の取付けには一連の職種が必要で、そこで行われる仕事は一人一人同じ位の熟練工によらねばならない。船大工はライトの位置をきめ、熱処理工は口を切り、かしめ工は口を仕上げ、穴明工は穴をあけて枠をとりつけ、真鍮仕上工はちようつがいのガラス枠を取付け、最後に取付け工か穴明工が鋼鉄甲板裏にめくら蓋鉤をとりつけるといった工合である。これらの事情はその他の作業でも同じだが、その場合、関係職種の職長達は、沖にあっていろんな必要職種の人員を集めねばならない。又「その様な作業のつながりも、そ

れだけ孤立していればコストは極めて高くつくし、継続（繰返）して行われれば安くつく。もし最大の能率を上げようとすると、一つの職務から他の職務に移る場合の時間のロスを、出来るだけ少くする様に、綿密な経営的監督（close managerial supervision）が為されねばならない。」かくて「造船業に於ては、専門化によって一つの仕事から他の仕事に移ることによって時間を節約するというアダム・スミスの論義は、仕事が離れている場合には逆になる。」（op. cit.）というのは面白い。しかし以上のことがらが造船の特質ではない。作業の大部分は、それぞれの職種間に容易に割当てられ、故障や手待ちなく遂行される。（op. cit., pp. 128—129）だがこれらの画定された職種でさえ、何らかの革新（変化）が起ると争いになりかねないのであって、たとえば事前的標準製作（prefabrication）は、組立作業の多くが熔接工場で為されることを意味しており、船台上で船大工によって行われていた順整の仕事は大きな部分品を造る鋼板工の仕事に併合されるというわけで、建造の一つの技術をはっきり区分することは、作業方法が変るにつれてあいまいとなり、争いの種となつてくるのである。従つて、生産方法の変る毎に、経営者は職種区分の問題を惹き起すことはないかを考えて、よく調べねばならない。問題となりそうだったら他の方法をとる必要がある。経営者はこれらの落し穴に対して談判する経験を積んできたが、実のところ区分問題は新生産方法や新材料の導入に當つての、不必要な障害なのである。

しかし又区分問題のコストとなると評価はむづかしい。職種限定に関するストライキは随分と高くつくが、一九五〇—五六年間の造船業のストは、限定問題と否とを問わず、造船所当り平均年間一方（one manday per year）に過ぎなかったし、労務費も二分の一以上は上つていない。これまで述べてきた様な直接的限定問題による労働の非能率的使用も重大ではあるが、それは造船所によってまちまちである。これに対して限定問題の「間接的な結果」は強調の要がある。即ち「経営者の困惑、新しい生産方法の導入に負わされるきゆうくつさ、絶えざる摩擦の源から

生じる焦立たしき、これらは職種限定の最も重大なコストであり、それが行きわたると、産業の進歩を遅らせ、生産性の向上を妨げるものである。」(op. cit., p. 165) しかし限定上の紛争に関わりなく、二三のイギリス造船所は、世界最高のものに匹敵する生産性標準を達成している。このことから、他の造船所がそれ程の標準に達しなかったのは限定問題が主な原因だとすることは、他国の造船所が限定に悩まされることなく、常にイギリスより高い生産性標準を達成していると考えるところと同様に誤りである。(op. cit., pp. 165—166)

それでは職種限定問題をなくする見通しはどうであらうか。その歴史は辿ることができても、底にひそむ原因は複雑で、年と共に変化している。争いは組合間に生じ、多くの例では限定の争いは組合間の競争の反映であり、権力闘争であることを強調してきた。何人かの者が、造船業労働者を代表する組合が一つだけならば、限定問題は生じないであろうと結論するに至ったのはこの点であるが、これは問題を単純化し過ぎてゐる。組合の構成が異なつても、限定紛争は起らなかった例もたしかにある。一九五五—六六年の Cannel Laird の例がそうであり、Clyde 地区では穿孔工と船大工とは同じ組合に所属し、争いに卷込まれたことはない。限定問題の生じない大陸では、組合組織の複雑さはあるが、造船労働者は、造船業も他産業も含む多くの職種別組合よりも、一般に産業別の基盤の上で組織されている。<sup>(注)</sup>

注・デンマークは例外で、溶接工、大工等々の職種別基盤で組織され、それぞれの組合員となつてゐる。しかし全部、統一的なデンマーク金属労働者組合員である。

オランダでは職種区分は行われなかったが、三つの組合—the Roman Catholic Union, the Christian Union, the Socialist Union—があり、これと似た夫々の使用者団体と対抗している(最近実質的に一つになったが、協力は退化している。)ドイツ、スウェーデン、ノルウェーでは産業別に一つの労働組合 (trade union) が労働者を代表

し、日本では組合は造船所別で、いくつかづつ二つの全国組合に合体している。しかしながら、イギリスで組合組織が単純化したならば、限定事件をおさえることになるというのは誤りであろう。(op. cit., p. 166) 職種限定問題は、たとえば製罐工や建造工の合同組合 (the United Society of Boilermakers, Shipbuilders and Structural Workers) の内部で起るのである。前述の銅板工と鋲接工の間の争いは、全く普通に起る一つの事例である。又特別な仕事は単純化されて、未熟練者によっても、熟練者と同様にできるようになった場合にかかる様な問題を、総合的な組合が解決するものでもない。この場合事件は、組合と使用者の間で一致した労働希釈 (dilution) 量の一部であるべきで、主として組合間の争いであってはならない。

「(職種の) 限定は、分業が高生産達成の最善の手段であるということの認識そのものである、と屢々組合は主張する。これには正しい点もあるが、同時にクラフト (crafts) と熟練 (skills) への細分化は、過度になりうるということも認めねばならない。Royal Dockyard で限定問題が比較的少いのは、労働力の専門化があまり進んでいなかったことによる。造船所の船大工は、鉄船の導入後すぐに、半熟練工を助手にして鉄と鋼を使う様になった。この様にして生じたものは一般的にいつて、造船工業従業者の三重の等級、即ち労働者、熟練労働者と機械工 (labourers, skilled labourers, and mechanics) であり、多くの職種ができるだけ広く見通される様になって、たとえば船大工の場合、かなりの程度の互換性が達成されている。又、熟練労働者は、機械工のどの階級よりも、大巾に互換である。」(op. cit., p. 167; Committee on Industry and Trade, *Survey of Metal Industrie*, 1928, p. 394) としても新しい労働階序体制 (a new system of labour grading) が限定問題をなくするとはいえず、組合の複雑な場合は尚更である。職種 (crafts) 間の細分化の数を減らそうとして、いつも出くわすのは、組合の抵抗というものではない。尤も組合も、その数を減らしたり、職種区分を一層簡単な、そして恐らく一層合理的な線に組織することに、

何等直接的な刺激は感じないのであって、それは何よりも、一層大きな統一への条件を創り出す問題である。「このことは例え、すべての熟練労働者が一定の所得水準に達する機会を、略同一でなければならぬことをいみする。」即ちもしある一つの職種が他のものより常によけいに支払われているならば、高賃率（職種）にとっては、その特殊な作業をするのに他の職種を排除するのが明らかな利益であるから、多くの職種間の互換性を得る望みは殆んどないのである。又雇用の可能性が他の職種よりよいと考える職種の仕事を互換することに対する抵抗は、打ち破られねばならぬということをもいみする（op. cit., p. 167）が、右の第一の条件はかんたんにはゆかない。「統一的な時間賃率の原理にも拘わらず、ある職種、とくに black squads にとっては、船大工や仕上職などの他の職種よりも、その訓練や熟練はどうみても優れてはいないので、よけいにかせぐことが極めて多いのである。他職種に比して現在の溶接工の収入が多いということの中には、大きな部分品の組立てに従事している鋼板工は、必要な熟練と知識はもっているが、鋼鉄の部品が最終的に溶接して位置づけられる前に、組立の途中で鋼鉄部品をつないでおくため金の溶接をするのに、職種限定の規則の下では許されていないという経済的理由があるのである。もしとめ金溶接が、一般に受け入れられる技能となったら、本質的に半熟練の性質をもつ大抵の溶接作業は明らかとなり、注意深く守られた溶接工の独占は破れるであろう。そして鋼板工場で鋳接工を使用することへの鋼板工の反対は、独占的地位を守ることとで理解されよう。又鋳接工は鋼板工の補助者として振舞うこと以上のことをする程十分な熟練はないということは一般に認められているところである。

この様に職種限定事件は、異った職種の収入機会を平等にする何等かの試みなしには解決される道を探してもむづかしい。これに関連して、異種の作業に従事している大陸諸国の造船労働者の手取賃金（take-home pay）は、殆んど差がないということ、さらにこの大きな同等性は、熟練、半熟練、未熟練作業の区分にまで及んでいることが指摘

されよう。又限定問題の底にある原因の一つは、安定性 (security) の問題であるということも認めねばならない。組合幹部はかくて余剰労働化せぬ様に、労働希釈 (dilution) に反対し、雇用減少の場合には先ず新参者 (income-<sup>75</sup>) を解雇すべきだと主張するし、その他の各種請負の組長連にとつては、職種限定問題は制限的な慣習を維持するよりも、むしろ彼等の独立と経済的福祉を確保する問題の様にみえるのである。

この様に職種限定問題は極めて複雑であるので、それを解決しようと試みるならば、まさに労働組合構造はいわずもがな、造船業における職種と熟練間の区分や、賃金支払制度、労働の雇用と補充条件の大巾な改革を包含せねばならぬであろうし、しかも造船需要が減退するとせば、失業の危険に対する準備を増すことが必要であるといえよう。

(注1) (op. cit., p.168) しかしこれは大事業であり、労使何れの側の自発性にも俟つことはむづかしく、第三者の介入を必要とするであろう。(注2) (op. cit., p.168)

(注1) さらに職種限定よりも大きくコストと能率そしてイギリスの競争的地位に影響するものがあることに注意せねばならない。即ち不備な時間記録 (bad time-keeping) 、過度な休憩 (excessive tea breaks) 、遅い始業と早い終業 (late starting and early stopping) 、作業と労務の誤った組織 (faulty organisation of work and labour) 、十分なだけの鋼鉄入手の困難、技術的進歩の速度などがそれである。

(注2) これについて使用者連盟と組合代表によつて一九二六年当時行われた有名な「合同調査」(Joint Inquiry)で、使用者側の手になる周知の勧告がある。

(a) 二つあるいはそれ以上のクラスの労働者が、慣習的に現在の条件の下で仕事を始めたり仕上げたりする場合、一つのクラスの労働者でできることなら、それを完成する自由がなければならない。

(b) 作業が何かのクラスの仕事の本質的で明白な部分でなければ、たとえそれが一つあるいはそれ以上の職種にとって偶然的か

附随的なものであつても、それを為しうる者は誰でも為してよいこと。

- (c) どのクラスかの職人が明らかに不足した場合、その仕事のできる他のクラスの職人は、はじめの職種の作業の本質的且明白な部分として考え、偏見なく雇用されるべきである。そして二職種の賃率が異なるときは、高い方を支払ふこと。(op. cit., p. 169)

以上われわれはイギリス造船業内部における職種限定 (demarkation) 問題の沿革と内容、その複雑さをみる事ができたが、これは建造コストの引下げを念願するイギリス造船業界に於て、たしかにコストの伸縮性を阻害する大きな要因であることがわかると共に、作業の合理化における専門化の側面と、それを担う人の側面が組合という組織を通じることによって、矛盾する関係にもち来らされる点をも感ぜざるをえない。たしかにパーキンソンという様に、アダム・スミスの分業の有利さはありえぬにしても、専門化と分業—協業の合理化過程自体は、近代的生産管理体制として所期されねばならず、問題は専門化に伴う労働希釈 (dilution) に対し、各クラフトが組合のセクシヨナリズムに発展することの弊害にあるともいうべく、従つてこのいみから「労使関係の改善」(op. cit., p. 177) は基本的要請とならねばなるまい。

#### IV 賃 金

われわれは先に職種限定区分の問題が、賃金構造と結びついていることをみたが、造船業の賃金支払制度と方式 (the system and structure of wage payments) は、一九三〇年以来熟練工と未熟練工のために協定されている「全国統一時間給」(National Uniform Plain Time-Rates) の適用から期待される以上に複雑である。造船労働はすぐれて熟練を要するものであるが、初期の造船技術では多数の時間払労働者 (time-served men) を集め



半熟練工は主として熟練工の助手として、たとえばクレーン工とか運転工などの附随的作業に使用された。尤も女子の雇用は生産上は少数であったが、戦時中には立派な溶接工となった。(一九五七年にもある造船所では溶接工として再雇用している)しかし彼女等一般には造船所では、事務職や管理職ではなく、磨き工か室内装飾工として勤めるに過ぎない。

一九三〇年に採用された統一時間給は、戦前並びに戦時中のボーナス(特別報償金)によって増加し、一九五〇年には新作業単一時間給に統合されて、熟練工は週給一二〇シリング、未熟練工一〇〇シリングとなった。一九五〇年末熟練工の為に各種の改善がなされて包括的な時間給に統一され、一九五七年五月には週給一八一シリング六ペンスとなり、未熟練工は一五一シリング六ペンスであった。ここで重要なことは、全国的交渉では時間賃率(timerates)をきめ、収入額(earnings)は全国的時間賃率に関連しつつ地方交渉で決定される(J. R. Parkinson, op. cit., Ch. 12, IV, p. 171)と云うことである。

熟練工の賃金に比して未熟練工の賃金が増加するという一般的傾向は、造船業では極めて明らかである。一九〇六年には未熟練工の週間賃率は、熟練工の約五〇—五五%で、その所得額は六〇%位であったのが、一九五〇年には、それぞれ八四%と八〇%に上ったのである。近年熟練工に対しては、未熟練工よりも比例的に増給が行われてきた傾向があるが、これも、グループ間の所得格差(earnings differential)を有効な程度にとめることにはならなかった。そこでこの様な「熟練工の報酬が、長期に亘って相対的に低落してきたことは、全体的動きを説明するものではないにしても、おそらく熟練工の責任をいくらか減少し、作業上の利用施設が改善されたことを表わすであろう」(op. cit.)というのは技術革新と労働希釈度の問題に関して重要である。

さて時間給というのは、造船業労働者の収入部分を説明するに過ぎない。八〇%以上は何等かの奨励給(incenti-

ve payment) を受けている。(op.cit., pp.171-172) 造船業で採用された最も古い出来高制 (piece-work) の一つは、船の特別な部分の建造を、組頭 (a squad leader) に単に請負わせるものであった。典型的な例として、船体張り、骨組みや鉚接などの部分が、経営者と組頭とでむづかしい交渉の結果協定された単価で行われたのである。毎週終りに組頭は計算をして、本週の仕事に適すると思う賃金を、一般には田舎の居酒屋 (local pub) で助手達に支払ったという。こうして組の収入は能率を反映し、もし指導者に恵まれれば、労働者への支払はいくらかの考課を反映するものであった。Clyde 地区では依然として請負制 (contract system) はごく普通のことであり、おそらく鋼板工の三分の一は請負である。尤も制度そのものはいろいろに修正されている。又鉚接もなお、鉚接工、支持工、(holder-on) 鉚工 (rivet boy) の三人から成る半独立の班 (semi-independent squads) によって行われているが、その単価は、賃率設定の方法によるか、又は現在の出来高賃率表を参照しながら、第二義的に個人的に交渉して決定されている様である。

組の構成員間の配分も亦きめられてきた。たとえばある造船所では鉚接工が鉚工に支払っており、その残りを鉚接工と支持工とで平等に分けていた。Clyde 地区は一八九六年に起草され、一九二六年に決定された出来高賃率表はその後の賃金交渉で改正はされたが、尚一九五四年に効力を失うまで鉚接単価の決定に用いられたし、今後も一つの指針となるであろう。Clyde 地区で用いられている填隙工の単価表はもっと早く出来ており、一八八九年に先ず適用され、今でも使われているが、初めは手動工具に基いて作られたので (圧搾) 空気用具の使用に合わせて比率を増減して、最新式となっている。そして新しいタスクが、熔接用のプレートの準備と共に導入されるから、この表ですべての型の作業単価をきめるわけにはいかない。しかしこの但書の上で、填隙工の賃金支払率は、半世紀以上も前に結ばれた協定に本質的には依存しているのである。(op.cit., p.172)

新しい作業方法を、ずっと以前に作られた支払方法に適應させる努力は、たしかにいいよむつかしいことである。ロバートソン氏の調査した造船所では、多数の鋼板工は伝統的な組制(squads)ではなくて、単独作業(individual work)で雇われていた。従つてその作業は賃率が設定されており、(rate-fixed) 単価表(price list)によつて決定されなかった。だがそれにも拘わらず、旧式支払制度は鋼板工の収入は助手のための控除次第であるという事実の中に、依然として明らかである。これに対して、フレーム班の鋼板工は、依然として組制であり、船の中央部の骨組みによる単価表に従つて支払を受けており、その単価は組長によつて決定されていた。これらの鋼板工の収入から一時間当り九ペンスが差引かれて、助手連に支払われた。彼等の収入は造船所によつて補充されたし、さらに多分能力への刺戟として、鋼板工のポケットから追加して支給された。これらの諸支払は、造船所の関する所ではないが、内国收入庁(Inland Revenue)からは、税金支払のための鋼板工の収入からの控除だと考えられている。こうして鋼板工の手許に残ったものは、Clydeside における「骨組係」の連合の協定によつて鋼板工の間で平等に分配されるわけである。

以上の説明は、伝統的支払方法と旧式な出来高単価表を、近代工業の要件に合わせようとすることから生じる極端な複雑さを示している。新しい職種が導入されたときには、輪廓をはっきりさせ一層科学的な基礎の上に出来高賃率を設定しようとする大きな機会がある。このことは造船所では比較的新しい職種である溶接作業にとつて真理である。即ち溶接作業への支払を科学的基礎に似たものに基いて行おうとするいろいろな試みがなされてきた。たとえば D・M・カー氏は「溶接に必要な時間を、実際に金物を整置する時間と補助動作を行う時間とに分けている。」(op. cit., p. 173; D. M. Kerr, 'Factors in production control of arc welding', *Transactions of the Institute of Welding*, Feb., 1948) それによると電弧溶接の整置率(the deposition rate)は、接合のために整置される金属の量、溶接の

位置、使用電極の型や溶接流といった多くの変数に影響されるもので、単位溶接長毎に設置される金属の重量は、経験ある溶接工を使って、いろいろな型の接合を取入れたテストを行い、種々の位置で溶接する実験によってきめられるのである。同様にそれに含まれている電極の型の変化や溶接流の効果も確立され実証される。

この様に一度集められた基礎的データは、或程度実験の条件とは違った作業にも適用できるものである。主なる困難の一つは、接合さるべき各種金属部分の間の間隔が変わりうることである。(op. cit., p.173) ほんの少しの変化でも設置さるべき金属の重量にひどく影響するし、所要溶接工の数と、作業のコストをかなり多く増加する。実際に賃率を設定する場合、準備の不正確による所要設置量の増大を考えて、出来高賃率を調整することにより、偏差を許容しなければならぬ。勿論溶接工が電極を集めたり、接合部からかなくそを取りのける様な補助的作業に費やした時間も必要であり、疲労回復の時間もいくらかみておかねばならぬ。

「結局、造船所で行われる大部分の金属作業操作のために、作業方法の変化や技術の改善のため、出来上った基準(norms)を定期的に修正する必要があるとしても、何等かの基礎が業績払い(payment by results)のために確立されうるといえよう」し個々の作業者に関する限り、出来高払の適用は、殆んど困難はないであろう。しかしながら大多数の作業は、個人別でなくチームによって行われる。たとえば金属(加工)職種の中で、細分単位の組立てには必ずしも同職種でない者のチームを必要とするし、「生産単位は溶接長、穿孔やとりつけ鉋の数であるというより、むしろ仕上げられた建造(finished construction)なのである」(注) (op. cit., p.174)。

注 この考えの中にはわが国における「一船丸請」の事情に通じるものがある様であり、造船工業経営における生産管理基準の特性を示すものであろう。(川崎稿「造船工業における標準時間と賃金の問題」日本労働協会調査研究資料No.20参照)

又時間給収入は、出来高収入より極めて少いので、何等かの追加支払制度が工夫されねばならない。これは何らか

の方法で作業の率に必ず結びつけられることなく、時間給収入を出来高水準にまでもつてくる様に工夫された *a lieu rate* か、出来高作業賃率が実施されるべきだという明らかな又は暗黙の理解に基づく *a lieu rate* (注) かの形をとるであろう。ここで注意せねばならぬのは、「その様な支払は、自分達の作業度 (*rate of working*) を殆んど或いは全くコントロールすることのない個々人がグループに適用されるなら適しているが、それ以上に及ぶと、出来高作業の全制度が不評を招く危険がある」(*op. cit.*, p. 174) という点だが、問題は作業度のコントロールと出来高給の具体的適用形態にあるといえよう。

(注) これは極めて興味ある制度だが、それについてロバートソンの説明によれば、「造船業では *the system of lieu rate*, も亦慣用されている。出来高作業職人は、時折極めて値をつけるのが困難な作業に卷込まれるが、そんな時のやり方は、時間賃率より少し高い *a lieu rate* を支払うのであり、出来高作業者が、出来高収入を失うことに対する報酬と、作業が「出来高作業速度」(*piece-work speed*) で行われるという期待をもつものである。半熟練工と未熟練工も、出来高作業職人と共に働き、従って出来高作業速度で働いてゐるといふわけで *a lieu rate* が支給され、鋼板工の助手連の *lieu rate* は、実際は全国的に協定されている」(*D. J. Robertson, Factory Wage Structures and National Agreements*, Cambridge 1960, pp. 72-73) といふ。—川崎注—

しかし生産高と賃金支払いをリンクする困難は、変化する条件の下で行われる変化の大きい作業に雇用される仕上げ職 (*the finishing trades*) の場合、最も明らかである。戦前の特色として、仕上げ職は時間給であったが、戦時中、ベバン氏 (*Mr. Bevin*) によって労働省の圧力の下に、仕上げ職にも業績給制度を及ぼさうという努力がなされた。仕上げ職に対して試みられた一つの制度は、「一定の課業 (*certain tasks*) を達成するのに必要な時間数の見積りと節約時間に応じた割増額 (*assessment of bonus payments in terms of the hours saved*)」を含んでゐると

いわれるが、これは明らかに近代的能率給の在り方を示すものである。唯その場合のタスクの時間見積りに於て、ハルシープレミアムシステム (Halsey Premium System) と、テイラーシステム (Taylor System) との差が出てくることは周知の通りである。(前掲拙稿及び拙著「科学的管理批判」森山書店、昭三三参照)

次の様にいわれるとき、おそらく造船工業特有の事情から、前者に近いと思われる。即ち「これらの場合、かなり大きな生産単位をボーナス(割増)計算のためにとることが、恐らく最もよいであろう。かくて典型的には、一つの船か又はその重要な一部の電線工事の全部とか、多くの船室に据えつけられる家具の全部が、ボーナス支払いの職務として考えられる。(op. cit., p.174) 作業遂行の必要時間(方数 the number of man-hours)は見積られ (assessed)、支給されるボーナスはこの数字と、実際作業時間の関係による」が、「実際には計画は、特別な場合の三分の一に達する相当なボーナスを、正常な条件下で稼げる様になっている」点は、或程度は時間給が保障されることにもなるであろう。さらに重要なことは、「この計画の作用の一部として、必要見積り時間数が三分の一だけ増加され、実際所要時間はこれと比較して節約時間に基いて割増が支払われる」ということである。そして「もし実際所要時間が、全体時間が三分の一だけふくらまされる前の見積りと等しければ、三分の一の割増は支払可能である。それ以外の時間差はそれに応じて支払われる。」ところで「必要と計算された時間に三分の一追加されるのは、厄介なことであるが、恐らくはそうでなければ、規定された時間数が、場合によっては割増をマイナスにしようという含みで超過する (be exceeded, with the implication that the bonus should be negative) 可能性を避けるために必要なのである。」(op. cit., p.175) 所要見積り人・時に三分の一を加えてさえ、尚規定の時間は異常な場合には超過することが起るのである。これは作業テンポが極めて遅かったか、作業の人・時内容が不正確に見積られたかに因るのである。

ところで「所要人・時の見積りは、ある新しい仕事、割増給制に包含して考えられるときには、時間研究に基き計画が当分の間、運用されてきている場合には、実際に達成された結果に基いて決定されねばならぬ。広汎な仕事の人・時の見積りは、相当な熟練と経験を要求し、専門の評価者が必要になる」(op. cit.)ということの中に、先にふれたハルシーシステムとテイラーシステムの両要因が使い分けられているのが汲みとられて興味深い。何れにせよ「計画それ自身も、その運用管理には多大の注意を要する。不平不満は多くの理由から生じるが、たとえば職務の人・時内容が不正確に見積られたり、週間毎に言明される割増が期待程にならなかったとか、労働者のコントロール外の妨害に因る生産阻害(中断)があったとかである。」そこで「とくに割増制がチームに適用されるとか、特別な職場の全労働者を包含して何週間も続き、やっと完了して最終的支払がなされる場合に、割増制は個々の労働者には稍縁遠いので、それを円滑に運用できるために、何かの形の協議による調整(consultative arrangements)が必要である」(op. cit.)とされる。

しかしこの種の割増調整は、一つにはその複雑さのため、又それが生産性の上に大きな効果を与えるとは考えられていないという理由から、造船所のすべてに行亘っているとはいえない。重要なことであるが「たとえば、ある週に低い割増を支払えば、たとえそれがその週の努力の低下を表わしており、それに続く作業で取戻せる様になっているとしても、一定率の割増よりも、労使関係に破壊的影響をもたらすであろうと考えられることがある。従って経営者の側では、努力と支払の関係を少くすることによって、週毎の割増支払を円滑にしようとする気持を起させられるのである」(op. cit., pp. 175-176) これはたしかにインセンティブの与える心理的影響の問題であると共に、造船工業経営の生産-労務管理上の課題といつてよからう。何れにせよこの考えは、生産の低率が組織(管理organisation)上の何かの欠陥か、材料の流れ或いはある予備作業の完成の差支えによっている場合の週間には、それだけ強く、そ

の場合には言明された割増は、適正な量まで補充されるのである。

造船業によって結ばれた全国賃金協定が、生産高に基く割増給の影響する範囲を、全体として狭める傾向にあったという点は注意すべきである。即ち「全国的賃金増加は、出来高給、a lieu rate、請負制、奨励給又は割増給、業績払いの他の方法で働いている従業員の所得を増さない様な方法でもたらされ、むしろ熟練工、半熟練工と未熟練工の全体の階級に認められた一律のアップ (flat-rate increases) によるのである。」(op. cit., p. 16) たとえばロバートソン氏の調べた造船所では、割増は実際は一九五〇年の所得率によってのみ支払われ、それに続く増額（アップ）も、作業時間プラス節約時間によらずに、作業時間のみによって支払われている。この場合事実上、プランの特色である割増率は通減しており、その動きがずっと続いたなら、割増給は給料袋の上に著しく影響するのをやめるであらうという。

だがそれにも拘わらず、全国協定は時間給に適用されてきたという事実は、必ずしも割増給作業者の報酬が時間給作業者のそれらにまで相対的に低落したことをいみじはしない。全国的賃上げの適用も、実際には地域や造船所の違いによって大きな伸縮性がある。そして他に割増給作業者にその相対的地位を維持させる様に、改善がなされる傾向もあるのである。「その一つの理由は、割増給は経営者によって、屢々労働者を自分の造船所にひきつける手段だと考えられていることである。」即ち「競争相手よりも高率の賃金を提供することによって、労働者を造船所にひきつけようと思い、又できるものは、労働の最も能率的な使用に貢献しているのだというのは、一般的な経済的理由によって容易に弁護されるテーゼである。」(op. cit.)

しかし又使用者が確立された協会を通じて交渉した全国的又は地方的賃金協定は、協定の当事者によって全く厳格に守られるべく期待されているので、造船所も、平均以上に高い時間給を払うことによって、協定された賃率から離



れようとはしないのである。しかし又割増給も、少しくあいまいな方法だが賃金支払を増す手段となっており、利用できる労働供給のために、造船所による競争は、他企業以上の高い割増を与える形をとる様になる。「かくて割増給 (bonus payments) は、生産高と生産性を増す手段としてよりも、むしろ労働者を吸引する手段として考えられる傾向をもち、結局本来の目的を失う様になるのである」(op. cit.) というのは、さすがに完全雇用を謳うイギリス労働市場の性格を表わすものとして、とくにわが国造船工業における能率給の在り方と対比して興味深いものがある。(前掲拙稿参照)

又業績払制 (payment-by-results schemes) の運用上の複雑さは、経営者の眼からすると、欠点の一つである。その処理には専門的に訓練されたスタッフが必要であり、間接費がいくらか増すことになる。「しかし運用上のコストは賃金問題に関してのみ判断することはできない」のであり、「業績払制の利点の一つは、生産の途中で生じて、業績払を受ける労働者が十分に割増をかせげなくする中断や故障を、経営者に明らかにすることにある。」即ちもし溶接工が自分の仕事がすぐに利用できぬため休ませられると、自分の収入に影響しない様に、それを職長に報告するし不正確な仕事 (workmanship) のため正常の金属量以上を整理せねばならぬ様な場合、もう一度職長の許で検討され、労働者の賃率に適正な調整が行われるのである。そしてその様なことが経営者の注意を惹く様になるのみではない。少くとも重要なことは、困難が誰の心にも新鮮であり、事実がはっきりしている間に、救済策がとられる様に、問題が起るとすぐに注意を惹く様になることである。

「業績払制は経営者にとって、他の途でも刺戟となるものである。蓋しそれによって、特殊な作業を行うについての原価要素が強調され、かくて改善の途が明らかにされるからである。」しかし業績払制を運用して原価計算と予算統制の効果的な計画にまとめることは容易なことではない。たとえばその様な制度運用上集められた賃金情報の集成は

船の建造費の見積りの基礎となるであろう。しかしこれは一般原則ではない。集められた詳細でさえ費用見積りに役立たぬことが多い。多くの造船所の実務では、建造船の費用を予め見積る場合、詳細な知識のごく限られた量しか利用できないのである。たとえば船体建造の労務費の見積りに際しては、先ずはじめに船体となるべき金属の重量がくことは全く明らかである。次に恐らくはある船又は同様な構造の船の過去の建造記録から決定される、適当な労務係数が乗ぜられる。そしてこれ以上細かく費用を見積る試みはされぬことが多い。艤装 (furnishing) の見積りも殆んど以前の船の建造で確立された関係に基き、同様に概算であり且つ即座になされる。そしてうまくいけばそのやり方も全部費用の一乃至二%の正確さを示すが、時には失敗は極めて大きい。「しかしながら二、三の造船所が学んだ様に、業績払制から利用できる詳細な費用知識が、費用見積り課 (cost-estimating departments) によって容易に取り扱われる場合には、たしかに一層詳細な費用見積りの見通しがあるのである。」(op. cit., p. 177) そして厳密な費用見積りの必要は、船の購入契約に際し、生産費が増加する場合価格調整に備える階段条項 (a ladder clause) の挿入によってもなくならない。蓋しこれらの条項の多くは、鋼材単価とか賃率の変化といったあるコストの動きに関連して調整するためのものに過ぎぬからである。(op. cit., pp. 177-178)

又イギリス造船所の労働者は、外国に比べて新しい作業方法を受入れる用意が少く、且相当な価格のみ (only at a price) 受入れるとよくいわれているが、正しいところもある。一般に手作業が機械作業かどちらかというときには、後者の方が賃金は高い。使用者が方法改善の故を以て、余計に払わねばならぬことを憤るなら、その傾向は歓迎すべきである。新作業方法は労働の稼得力を高めるが、新作業方法に改めることを価値あらしめるのもそのためである。この点については、労働者にとって、少くとも新しいアイディアを採り入れる刺激があるわけで、新方法も結局は労働者側から歓迎されると思われる。(op. cit., p. 180)

以上造船業の賃金構造は、パーキンソンもいう様に、複雑で明らかに不合理なことが多い。これは又産業内部の諸関係をこみ入らせるが、もし組合が奨励加給 (incentive bonuses) をやめるのに同意しようとしていても、単純時間給制 (a straight system of time payments) へ後戻りするのは些か問題である。(op. cit.) 割増給 (bonus payments) はヨーロッパの生産地帯では、造船所の普通の賃金であるが (尤も日本は違う)、それを生産増加の極めて満足な方法と考える者は少い。今オスローの Aker 造船所で時間給への転換が試みられている。「しかし実験が成功するかどうかは未だわからないし、もし成功するとして、生産性を上げ、格差を少くすることに注意して一層互換でき適応力ある労働を發展させるために、イギリスの造船所に現存する様々な条件の中で、それが適用されるかどうかをみる必要がある」(op. cit., p. 131) というパーキンソンの意見は、同時に上述のイギリス造船業における賃金構造の問題点を、従ってその合理化の目標を明らかにするものといえるであらう。

最後に以上パーキンソンの叙述を、ロバートソンによって補完しておきたい。

## 附 論

イギリス造船所における一般的な賃金の取り極め

—D. J. Robertson: *Factory Wage Structures and national*

*Agreements*, 1960, Part I, Ch. 6—

造船所の賃金支払制度というのは複雑だが、「本質上単価表か賃率設定に基づく出来高給 (Piece-work based on price lists or rate-fixing) であるか、何か特殊な仕事をするのに認められた時間の、時間研究計算に基づく業績給制 (a payment-by-results scheme based on a time study computation of hours allowed to do any

particular job) である」(op. cit., pp. 75—76)。時間給 (time-work) 労働者の比率はほんの少しであり、主として未熟練工が助手である。たまには熟練工も短期間時間給を受けるし、鋼板工部門の一五〇人かそこらの助手達は *a lieu rate* を支給されており、他の職種では多勢がそうである。修繕部門の若干の職人は、時間給や *lieu rates* であるが、というのもおそらく、奨励制度を実施するために何かの部分とか時間とかを仕上げるのが困難だからである。しかし他方修繕部門労働者は、週三シリンクの特別修繕給 (*extra repair rate*) を受けており、さらに造船所からの距離によって等級づけられた所外作業への、極めて大きな手当 (*allowances for outside work*) も受けている。他の場合、造機、製罐工場を含み、割増給 (*bonus schemes*) も行われている。この造船所では *'black squad'* の全職種に出来高 (*piece-work*) が施行されており、出来高作業単価の決定は、ある場合には依然として単価表を参照し、他の場合には *rate-fixing* により、溶接工の場合には時間研究によっている。

現在ではすべての溶接作業は賃率が設定されている。というのも現在雇用されている少数の溶接工と、彼等が行う僅かな作業では、仕事の連続性がえられず、各職務は別々に取り扱われねばならぬからである。しかしもしある専門職務が、いくらか昔の連続性をもたらずならば、再び単価表を用いることができる。(それにしても、一九五五年までは、基本的には一八九六年の単価表を適当に比率修正したものであった。) さて鉚打における出来高払いには、すべて組 (*squads*) 単位であり、現在では、鉚打工、支持工、鉚工 (*a riveter, a holder-on, a rivet boy*) の三人から成っている。鉚打工と支持工はそれぞれ割増を同じ様に分け、鉚打工は鉚工の受取り分を決定し、この分は組の出来高収入から控除される。そして造船所は全国的な割増を支払う。結局造船所と鉚打工とが、鉚工の雇用と支払の責任を折半するわけである。もし組の鉚工か、支持工が離職する様な時は、鉚打工は造船所の応援をえて代りのものを手に入れねばならない。(would be expected)

填隙工の単価表も一八八九年に遡る。この造船所では切断と填隙とは未だこれらの単価表に依っている。勿論當時の手工具に代って空気による工具変化に応じて、パーセントを調整している。しかし若干の職務は新しいものであり、従って賃率が設定される（端末溶接のためのV型カットなど好例である）。填隙工は普通は助手なしでひとりひとりの出来高給である。穿孔工も亦第一次大戦からの単価表をもっており、普通の割合で修正されている。穿孔作業は、穿孔工と相棒と一組であり、単価は両方に支払われ、折半される。（*op. cit.*, p. 76）

鋼板工は組単位がしきたりであったし、今も組であるところもある。しかしこの特殊な造船所では、鋼板工の多くは今は単独で仕事をしており、単価表では支払われず、賃率設定によっている。鋼板工の収入は助手達への控除次第である。フレーム班の鋼板工も組をなしており（鋼板工五人、助手十五人）単価表をもっている。単価計算は船の中央部のフレームを基礎とし、組長（*squad leader*）が設定する。この場合及び前記の場合、職人（*tradesmen*）は単価設定の相談に与かる（金曜日は賃率設定課の「若情日」‘*complaints day*’である——というのは面白く）。ところで「組長は、（*Clydeside* の「フレーム工」組合 *association of framers* の協定により）その組内の他の職人と同じ収入にも拘わらず、その組織（運営）と募集面で極めて大きな役割を演じるよう要求されている」。又出来高払は組に対して行われ、一時間約9dが助手のために控除され、残りを鋼板工が分けるのである。そして助手の賃金は造船所で決定されるが、「塞ぎ」‘*bungs*’という制度があつて、鋼板工が助手に特別に支払っている。これは会社の関しない所であるが、内国收入庁（*Inland Revenue*）によつて、所得税を免除してやることはよく認められているところである。この点も注目すべきところであろう。prefabrication department でも鋼板工の組があり支払いも組に対して為されている。これ以外の大抵の鋼板工は、尚現在単独で働いている。

溶接工は個人的な出来高給だが、比較的新しい職種であるため、単価表はない。この場合の単価は時間研究で算出

されているが、溶接の型により、方向により（又は溶接工が用具をもつ角度により）種々異っている。溶接室又は船上での「不適合」(‘bad fit’)と「江」仕事 (work ‘on the skids’) に対しては調整が行われる。重要なことは「不適合」が生じ、溶接部分の間に大きな不均一な割れ目のある場合に、賃率設定係と溶接工の間で、屢々話し合うのが必要だ」（注）ということである。さらに若干の船大工も出来高給であるが、多くは駆引できまる小さい契約を一人の男とその同僚のために結んでいる。

注 管理スタッフを必要とすることは、この刺戟制度の普通の特徴である。本件の場合、一三〇人の溶接工に適用するのに、七人の賃率設定係と、七人の計算者が必要であった (op. cit., p. 77; Note 1) と云ふ。

造船所は戦後、経営コンサルタントの会社から、これまで時間給であった職種（主として造船業に通有の機装職種 fitting-out trades）に、最も良く刺戟給を準備する方法について助言を受けていた。かくて無数の業績給制が導入されたが、最も単純なのは、接手工、鉛管工、薄（鋼）板工に適用されるものであった。これらは各々の作業 (operation) に対して標準時間が算出されている。そして「労働者が作業を完成するための「許容時間」 (‘time allowed’) は、その後計算される。即ち標準時間プラス三分の一である」。注）許容時間は、実際に働いた時間 (‘time taken’) と比較して「節約時間」 (‘time saved’) が出され、この節約時間に対する賃率で割増が支払われるのである (op. cit., pp. 77-78)

注 標準時間の三分の一の追加は、恐らく業績給制度が、経営コンサルタントが望ましいと考えている33%の割増を生む様子を案されたものであろう。(op. cit., p. 77; Note 2)

ところでこれらの業績給制で時間賃率の使用は、出来高職種について、少くとも同じ形では存在しないという複雑さをもたらした。時間賃率が用いられない場合は、夜勤の割増支払 (premium payment) を除いて、出来高労働

者の支払における唯一の時間要素は、全国的な割増 (national bonus) だけである。標準時間は、制度導入の際施行中の時間賃率を参考にして計算される。しかし「その後時間賃率はかなり上っているので、会社は（作業）時間を時間賃率に関連させるために、現在の時間賃率がより大きいという程度を表わす要因によって、旧時間賃率に関連して表現されているボーナスのパーセントを切下げの必要があると考えている」（注）といわれる。

注 一例をあげると、ある作業が見積りで三〇標準時間を要する場合、許容時間は  $30 + \frac{1}{3} = 40$  時間となる。もし職務遂行時間 (time taken) = 30 時間とすれば、節約時間 (time saved) = 10 時間で、割増率 (bonus percentage) =  $\frac{10}{30} \times 100 = 33\frac{1}{3}\%$  となる。もし現在の時間賃率が、標準時間算定時より五〇%大きければ、支払可能ボーナス (bonus-payable) =  $\frac{1}{3} \times 33\frac{1}{3}\%$  で、労働者は作業時間に対して、現在時間賃率の 122.2% を受取るのである。 (op. cit., p. 78; Note 1)

他方その制度に用いられる実際標準時間は、二つの方法で求められている。初めは多くの職務が時間研究され、組合との協定によって時間が設定されたが、それ以後時として時間研究もされたが、主として賃率設定者 (rate-fixers) を用いて評価による調整が加えられ、新しい時間賃率が設定されている。労働者の選出した業績給委員会 (performance committee) があり、shop stewards が大部分を占め、職長か、必要とあれば労務担当者 (personnel manager) と不平問題に対処している。

この制度による支払は、全く大きなグループに基いており、個人に対する制度はない。接手工と薄板工は船毎の組やシヨップの組に分けられ、鉛管工は船上で多くの組をもち、仕事も組に分けられる。各々の場合、許容時間（全時間）と所要時間 (hours allowed and taken) は組全体として見積られ、割増率は組の生産高で評価される。助手と見習いを含む組の各員は働いた時間数は自分の時間賃率に適用される同一の割増率を受けるのである。

これらの制度の管理と能率とは、関係職種によって行われる職務に必要な時間によって大いに影響される。joiner

か鉛管工が船上でなすべき取付作業 (fitting-out work) は、完成までにおそらく数ヶ月かかるし、進行の中間評価はすることはできるが、所要時間の最終決定は、職務が完了するまで不可能である。さらに遂行された作業は小部分に分けて評価はされるが、一つの職務は或程度他のものに喰込んでおり (feeds into)、作業の大部分の完成率に従って最終支払をなすには、稍不十分である。(op. cit., p. 78) たとえば船室の鉛管作業は、一度に一室が出来るものではなくて、作業は継続しており、先ずパイピング、次に手洗器の取付、等々となる。(op. cit., pp. 78—79) その結果、計算は一週間の所要時間数が記録される様に、組によって行われた時間に基づくという事実に拘わらず、見積られた実際の職務は莫大な時間となり、組として完了まで、数週或いは数カ月を要するのである。(op. cit., p. 76) この辺の事情は、わが国における新船建造がいわゆる「一船丸請け」で行われる時の、標準時間設定と実働時間との割増対比に類するともいえよう。問題は究極的には、標準時間の標準的設定にかかることになるのは、何処も同じであらうか。

(尚この点に関しては拙稿「造船工業における標準時間と賃金の問題」日本労働協会調査研究資料 No. 68 参照)